



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

VANESSA XAVIER FERREIRA

**APRENDIZAGEM INFORMAL: UM ESTUDO DE CASO NO
MINISTÉRIO DA SAÚDE**

BRASÍLIA – DF

2016

VANESSA XAVIER FERREIRA

**APRENDIZAGEM INFORMAL: UM ESTUDO DE CASO NO
MINISTÉRIO DA SAÚDE**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública na Saúde.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Carlos Resende Júnior

BRASÍLIA – DF

2016



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

APRENDIZAGEM INFORMAL: UM ESTUDO DE CASO NO MINISTÉRIO DA SAÚDE

Autora: Vanessa Xavier Ferreira

Orientador: Prof. Dr. Pedro Carlos Resende Júnior

RESUMO

Este estudo teve como objetivo discutir os processos de aprendizagem organizacional no Ministério da Saúde, buscando analisar se há o incentivo da aprendizagem informal como ferramenta de gestão e integração dos servidores. Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas onde os resultados apontam que o ministério não fomenta ações de aprendizagem informal, pois barreiras como a terceirização, falta de apoio dos gestores e prevalência de interesses políticos ainda atuam como grande impedimento para fluidez dos processos de aprendizagem informal e integração dos servidores.

PALAVRAS-CHAVE: Aprendizagem Informal, Interação Social, Aprendizagem no Serviço Público.

ABSTRACT

This study aimed to discuss the processes of organizational learning at the Ministry of Health, seeking to analyze the existence of the informal learning with employees management and integration tool. For so, semi structured interview was executed where the results show that the ministry has not yet a process of informal learning effectively consolidated, since factors such as outsourcing, lack of support from managers and prevalence of politics interest still operate with great deterrent for the fluidity of informal learning and integration of servers.

KEYWORDS: Informal learning, Social Interaction, Learning in the Public Service.

1. INTRODUÇÃO

As organizações inserem-se num cenário de crescente mudança, o que as obriga a buscar meios e ações estratégicas que permitam garantir a prestação de serviços com maior eficiência e qualidade, além de melhor atender as necessidades crescentes e ilimitadas dos usuários dos serviços públicos. Desta forma, o setor público possui um grande desafio social e econômico que têm provocado a necessidade de rever paradigmas de gestão e introduzir novas práticas alinhadas às exigências da sociedade (BRESSER-PEREIRA, 2003; PAES DE PAULA, 2005).

Essas novas práticas exigem que o setor público esteja cada vez mais aberto à inovação e à criatividade, porém em geral os órgãos públicos estão muito mais orientados à estabilidade e à rotina do que à inovação e à flexibilidade. Fato que pode ser atribuído principalmente às características burocráticas, associadas às suas disfunções, que ainda predominam no setor. Essa tendência de enfatizar a estrutura contraria modernas teorias de administração que realçam a importância de uma gestão mais flexível orientada para resultados.

Órgão da Administração Pública Federal direta o Ministério da Saúde visando orientar-se por práticas inovadoras e flexíveis instituiu a Política de Educação Permanente. Os processos de educação permanente em saúde têm como objetivos a transformação das práticas profissionais e da própria organização do trabalho. No entanto, esses processos não obtiveram êxito até o presente momento.

Segundo dados do Sistema de Administração Financeira – SIAFI nos anos de 2014 e 2015 o Ministério investiu R\$ 6.268.804,06 e R\$ 3.802.003,09, respectivamente, em programas de aprendizagem. Porém, segundo relatos de servidores responsáveis pela Política de Educação Permanente, mesmo com o dispêndio desses recursos, a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas – CODEP ainda não possui instrumentos de avaliação dos resultados desse investimento (CODEP, MINISTÉRIO DA SAÚDE 2015), ou seja, o impacto dessa política não foi mensurado.

Nesse sentido, o estudo sobre as práticas de Aprendizagem Informal no Ministério da Saúde possui o objetivo de analisar se existe o incentivo de ações de Aprendizagem Informal como ferramenta de gestão, integração dos servidores, o fomento de melhores resultados, bem como na contribuição de melhor aplicação dos recursos em programas de aprendizagem e na transformação do conhecimento em práticas de trabalho como atividade socialmente sustentada.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A aprendizagem organizacional refere-se à maneira como as organizações constroem, suplementam, organizam e viabilizam conhecimentos e rotinas em torno de sua competência essencial. Isso demanda o desenvolvimento de culturas adaptativas que viabilizem a eficácia organizacional através da melhoria da utilização do conhecimento e das habilidades da força de trabalho (BRITO, 2008; SKERLAVAJ; SONG; LEE, 2010; SCOOT, 2011; RAKHSH; AHMADI, 2011; SHEHZAD; KHAN, 2013; WAHYUNINGSIH; ASTUTI; MUSADIEQ, 2013).

Este processo é importante por que ele visa à inovação e o constante desenvolvimento da organização, captando novas ferramentas que auxiliam na busca pelo resultado. Segundo Scoot (2011), a raiz da aprendizagem organizacional é a noção de que as organizações, através de seus membros, devem ser capazes de adquirir novos conhecimentos e agir sobre eles, renovando, assim, o contexto do qual a aprendizagem futura brotará.

A aprendizagem formal caracteriza-se como estruturada, apoiada institucionalmente. É também baseada no modelo de sala de aula, com um instrutor ou professor planejando, implementando e avaliando as etapas dos processos (MERRIAM, CAFFARELLA, 1991). Já a informal é um modo não-institucional, e não programado, das pessoas aprenderem. É uma nova maneira onde a função de nossa rede pessoal é otimizada para permitir trocas de conhecimento e aprendizado. Assim podemos aprender mais, uns com os outros (CSEH et al., 1999).

Algumas outras diferenças entre a aprendizagem formal e a informal aplicadas no contexto de trabalho são apresentadas a seguir: a aprendizagem formal possui relevância variável às necessidades dos trabalhadores e é pautada na programação e organização prévia de conhecimentos e habilidades que serão apresentados aos aprendizes. Tem foco na condução por um tutor/treinador e é caracterizada por apresentar lacuna temporal entre a aprendizagem e sua aplicação no trabalho (LESLIE E COLS 1998).

A aprendizagem informal é relevante às necessidades atuais dos trabalhadores e tem aplicabilidade imediata. É pautada na espontaneidade, sem qualquer tipo de planejamento prévio ou condução formalizada e possui outras fontes diversas de acesso aos conhecimentos e habilidades (tentativa e erro, imitação, autodidatismo, busca de ajuda interpessoal) diferentemente das ações formais aprendizes no trabalho, ocorre naturalmente no ambiente de trabalho acontece provavelmente em virtude de alguma demanda emergencial por parte do indivíduo (LESLIE E COLS 1998).

As ações formais seriam previamente planejadas em torno do desenvolvimento de competências esperadas pela organização, com foco na sua estruturação prévia. Ambos os tipos de aprendizagem, informal e formal, são amplamente recomendados e devem ser utilizados de acordo

com as principais demandas da organização, reforçando-se a necessidade de melhoria contínua do desempenho dos indivíduos (ABBAD, G. 2003).

A aprendizagem informal pode apresentar resultados muito positivos, já que tende a ser mais intrínseca ao indivíduo e está, normalmente, associada a algum tipo de demanda imediata relacionada a desempenho no trabalho. Ou seja, sua aplicabilidade e transferência têm impacto instantâneo no trabalho do indivíduo. É um tipo de aprendizagem menos dispendioso, diferentemente de ações formais de treinamento e podem ter um impacto mais intenso (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

E como todas as organizações o Ministério da Saúde possui uma demanda por profissionais com capacidades como improvisação, liderança, negociação, espírito de equipe, inteligência emocional. Situação em que apenas os processos de aprendizagem formal não conseguiriam suprir. Sendo necessária a complementação de práticas formais e informais de aprendizagem.

Sendo de extrema relevância a criação por parte dos gestores de recursos humanos de um ambiente organizacional de apoio e suporte à aprendizagem informal no trabalho, que seja caracterizado por manifestações positivas em torno do incentivo às ações de aprendizagem por parte do indivíduo.

Além de proporcionar momentos oportunos para a aprendizagem informal, suporte ou informação por parte de um funcionário; a discussão com outros membros do grupo sobre outras visões e pontos de vista; a abertura para novos caminhos, alternativas; horizontes de pensamentos, experiências e planos; reflexão sobre os processos anteriormente executados (CONLON, 2004).

Porém, embora essas ações informais de aprendizagem tenham grandes vantagens para as organizações a literatura ainda aborda um contexto de aprendizagem continuada, de situações de isolamento do trabalho e de ambientes artificiais de aprendizagem e parte significativa dos estudiosos da área relacionada a aprendizagem humana nas organizações tem focado a eficácia de programas formais de aprendizagem e seu posterior impacto no ambiente de trabalho. Poucos estudos são realizados sobre as ações informais de aprendizagem no trabalho e às variáveis associadas (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL ALIADA ÀS PRÁTICAS DE TRABALHO

O reconhecimento do lado social e cultural das organizações tem buscado redirecionar o estudo da aprendizagem organizacional, deslocando-a de um processo estritamente cognitivo para visualizá-la como um processo cultural e baseado em práticas, com destaque para a fonte informal das relações sociais (GHERARDI, 2000A, 2009A; ANTONELLO E AZEVEDO, 2011).

Essa nova visualização posiciona a aprendizagem organizacional numa perspectiva socioprática, procurando explicar a natureza dos engajamentos sociais que promovem a aprendizagem, e focaliza a maneira pela qual as pessoas atribuem significado às suas experiências de trabalho, as quais podem derivar de fontes explícitas ou tácitas (GHERARDI, 2009A).

Essa linha de pensamento considera o processo de aprendizagem como socialmente construído, como um processo político e entrelaçado na cultura de uma organização, com destaque para a dimensão social e o aspecto prático-interacionista do processo de construção de conhecimentos (EASTERBY-SMITH E ARAUJO, 2001; SCHOMMER E SOUZA-SILVA, 2008).

Dito de outro modo, a aprendizagem é situada e socialmente construída, ocorrendo a partir da interação e das trocas simbólicas entre indivíduos, das percepções entre corpos, artefatos e objetos, ações e atividades (GHERARDI, 1999, 2000B, 2009A; 2009B, STRATI, 2007), ensejando a ação criativa do homem na vida social e organizacional.

Assim, a atenção volta-se para a prática como uma atividade socialmente sustentada, problematizando não o que é feito, mas o que é socialmente mantido como “um modo de fazer as coisas juntos” (GHERARDI, 2000A, 2009B; GEIGER, 2009), fruto das interações entre as pessoas, inseparável do intercâmbio de experiência, conhecimentos e significados sobre práticas e processos profissionais (GHERARDI, 2000A; GERGEN, 1985).

Ressalta-se que a abordagem baseada na prática enfatiza a relação e busca a superação de dualidades tradicionais como sujeito e objeto, emoção e cognição, corpo e mente. Nesse sentido, tal abordagem enfatiza que o conhecimento é resultado da interdependência entre sujeito, objeto e contexto, constituindo o *knowing*, algo que está relacionado ao fazer, à ação ou atividade. O engajamento planejado e a reflexão coletiva na experiência podem expandir e criar conhecimento enquanto ao mesmo tempo contribuem para melhorar a prática (RAELIN, 2009).

A aprendizagem informal destaca-se como uma das abordagens mais ricas quando se trata de aprendizagem na ação, pois as práticas informais estão imbricadas às práticas presentes no cotidiano, em espaços não educacionais, contribuindo ao desenvolvimento de competências e, portanto, fundamentais à compreensão da aprendizagem nas organizações (ANTONELLO E GODOY, 2009; ANTONELLO, 2011).

Nesse sentido, Antonacopoulou e Chiva 2007 demarcam a complexidade social da aprendizagem como refletora de esquemas individuais e coletivos de modo interdependente e destacam a interconectividade e os inter-relacionamentos como chaves para entender a natureza fluida, emergente e auto-organizadora da aprendizagem nas organizações. Assim, os agentes participam de um modo auto-organizado em criar oportunidades de aprendizagem e em produzir continuamente padrões emergentes de relacionamentos que moldam como a aprendizagem ocorre.

Através das práticas informais que se verifica o movimento espontâneo dos sujeitos em interação. Nos processos interacionais salienta-se, ainda, a emergência do corpo, tradicionalmente visto numa concepção mecânica, sofrendo um redirecionamento e emergindo como o lócus do social e não mais instrumento, mas como parte da prática e núcleo central na compreensão do mundo (MERLEAU-PONTY, 1999).

As práticas, por sua vez, apresentam-se como atividades corporais regulares, que se mantêm unidas por formas socialmente padronizadas de entendimento e *knowing*. A percepção da organização e a forma pela qual ela se apresenta aos sujeitos são fortemente marcadas pelas faculdades perceptivo-sensoriais, próprias da corporeidade e que determinam todo o julgamento estético realizado, reposicionando o entendimento da ação de conhecer. Assim, são evidenciados os aspectos relacionados ao humano, ao simbólico, à subjetividade, ao corpo e, enfim, a tudo o que permeia de modo sutil a ação dos indivíduos em sua prática coletiva (RECKWITZ, 2002).

Tais elementos contribuem na compreensão do engajamento, definido como um resultado reflexivo de uma prática que é corpórea, coletiva e orquestrada, regulada por métodos que, por sua vez, são discutidos continuamente dentro de uma comunidade de praticantes (GHERARDI, 2009A).

Por outro lado, a adesão interna de práticas cria identidade enquanto põe em movimento um processo de inovação através da repetição incremental e da estabilização do mundo social e material (GHERARDI, 2009B).

Casey (2012) chama a atenção para a necessidade de revitalização dos processos sociais dentro da vida organizacional, em que a aprendizagem ocorra por co-participação e negociação, o que possibilita não apenas o alcance de metas econômicas, mas também a expressão de criatividade, de sensibilidade cultural e emocional e a responsabilidade social compartilhada, tanto dentro, como além das fronteiras da organização, evidenciando a necessidade de um redirecionamento humanístico nas organizações.

Ao defender que as organizações públicas podem ser transformadas em espaços de aprendizagem, Maden (2012) analisa que é necessário transformar as estruturas centralizadas e dependentes do ambiente macroinstitucional, por meio da criação de espaços mais informais, autônomos e flexíveis. Esse redirecionamento deve ter como foco o compartilhamento de conhecimentos entre grupos, departamentos e outras instituições, preconizando, assim, uma colaboração reflexiva.

Portanto, o estudo da aprendizagem organizacional no setor público tem sido abordado por diversos autores como ainda deficitário, abrindo-se oportunidades para o desenvolvimento de pesquisas nesse setor, já que este tem especificidades diferentes do setor privado, em que grande

parte da produção acadêmica e empírica tem se baseado (RASHMAN, WITHERS E HARTLEY, 2009).

Assim, pode-se concluir que os elementos destacados na perspectiva da aprendizagem informal aliada a práticas de trabalho ajustam-se ao aprofundamento do estudo dessa temática no Ministério da Saúde, sobretudo em face dos desafios de transformação organizacional que se impõem ao órgão no cenário contemporâneo.

3. METODOLOGIA

Buscando compreender como se dá a percepção e o compartilhamento da Aprendizagem Informal em determinados setores de trabalho do Ministério da Saúde, este estudo utilizou-se da pesquisa qualitativa. Strieder (2009, p. 45) aponta que a “pesquisa qualitativa tem como preocupação maior captar o significado que as pessoas atribuem aos fenômenos e à sua vida, portanto, refletem os valores, as crenças, as opiniões, as atitudes”. Desta maneira, foram valorizadas as opiniões e as atitudes dos servidores e gestores de pessoas no âmbito do Ministério.

As entrevistas foram realizadas no segundo semestre de 2015 com dez servidores lotados nos seguintes setores:

Entrevistada 1 – Administradora (Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas – CODEP).
Entrevistada 2 – Coordenadora (Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas – CODEP).
Entrevistados 3 e 4 – Administradores (Coordenação Geral de Planejamento – CGPL).
Entrevistado 5 – Administrador (Departamento de Monitoramento e Avaliação do SUS – DEMAS).
Entrevistados 6 e 7 – Técnica Administrativa (Secretaria-Executiva).
Entrevistada 8 – Administradora (Secretaria de Orçamento e Planejamento – SPO).
Entrevistado 9 – Contador (Secretaria de Orçamento e Planejamento – SPO).
Entrevistada 10 – Técnica Administrativa (Conselho Nacional de Justiça).

O modelo de entrevista foi do tipo semiestruturada que se caracteriza por uma sequência lógica de perguntas, e que de acordo com May (2004, p. 149) a diferença central “é o seu caráter aberto”, ou seja, o entrevistado responde as perguntas dentro de sua concepção, mas não se trata de falar livremente. O pesquisador não deve perder de vista o seu foco.

Gil (1999, p. 120) explica que “o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas quando, este desvia do tema original esforça-se para sua retomada.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO OU ÁREA DO OBJETO DE ESTUDO

O Ministério da Saúde é o gestor federal do SUS e também o regulador de todo o sistema de saúde brasileiro. É o órgão que faz parte da estrutura da Administração Direta com sede em

Brasília-DF e possui a função de oferecer condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde da população, reduzindo as enfermidades, controlando as doenças endêmicas e parasitárias e melhorando a vigilância à saúde, dando, assim, mais qualidade de vida ao brasileiro.

Conforme organograma a estrutura central do Ministério da Saúde, além de ser composta por secretarias responsáveis por elaborar e programar as políticas de saúde, outras unidades o compõe, dentre elas os órgãos colegiados, tais como o Conselho Nacional de Saúde e o Conselho de Saúde Suplementar que são órgãos permanentes e deliberativos sobre temas relacionados a saúde, que reúnem profissionais da saúde, representantes do Governo e usuários do SUS.

Convém destacar que há na estrutura organizacional do Ministério as unidades vinculadas (fundações públicas, autarquias, empresas públicas e sociedades de economia mista) que não fazem parte da estrutura central do MS, mas funcionam de forma vinculada ao mesmo. São elas: Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), Fundação Nacional de Saúde (FUNASA) e Hospital Nossa Senhora da Conceição (GHC).

A Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas – CODEP faz parte da Subsecretaria de Assuntos Administrativo – SAA e é responsável pela Política de Educação Permanente em Saúde (EPS). A EPS é uma ferramenta de gestão que visa fortalecer a Educação Permanente (EP) como norteadora de novas práticas que orientam a reflexão sobre o trabalho e a construção de processos de aprendizagem colaborativa e significativa, ofertando ações coletivas de desenvolvimento aos trabalhadores, a partir dos principais desafios identificados pelas equipes no cotidiano do trabalho.

Trata-se, portanto, de uma nova abordagem para os processos educativos no âmbito do Ministério da Saúde, na medida em que traz desafios como a ruptura com a lógica da compra e do pagamento de procedimentos educacionais orientados pela oferta de serviços que, frequentemente, não correspondem às necessidades organizacionais.

Essa política é orientada pela Portaria nº 278, de 27 de fevereiro de 2014 (Anexo A), que institui diretrizes para a implementação da Política de Educação Permanente em Saúde no âmbito do MS. A Portaria reafirma os princípios e as diretrizes da EP como estratégia para a formação e o desenvolvimento dos trabalhadores do Ministério da Saúde (sede e unidades descentralizadas). Apesar dessa portaria ser de 2014 esse tema é discutido no ministério desde 2004 e até os dias atuais ainda não houve grandes mudanças.

O Ministério também possui um Planejamento Estratégico com 16 objetivos, onde o objetivo 10 contempla o desenvolvimento de pessoas, com a seguinte descrição: “Apoiar as estratégias de educação permanente no âmbito do MS”.

O Coletivo MS foi mencionado como um local para aproximação dos servidores e uma ferramenta para aprimorar um processo de Aprendizagem Informal mais construtivo e integrador. No entanto, é necessário que os seus participantes discutam mais sobre questões técnicas de trabalho, deixando de lado os vínculos políticos, que ainda perduram no cotidiano de muitos servidores.

Criado em 2011 o Coletivo MS é um espaço onde um grupo de trabalhadores do Ministério da Saúde, coordenado pela Secretaria-Executiva, com uma orientação e vontade política de aproximar gestores e trabalhadores na perspectiva da gestão compartilhada.

O objetivo do Coletivo MS é promover a permanente integração entre os trabalhadores e gestores do Ministério com vistas ao desenvolvimento humano e institucional, resultante da efetivação de espaços de discussão acerca dos processos de trabalho, de escuta, ampliação de conhecimentos e troca de informações, e de proposições de ações coerentes com as demandas oriundas deste espaço.

Mesmo com deficiências e desvios de finalidades até o final de 2015 o Coletivo MS continua sendo um local para aproximação e compartilhamento de ideias entre os servidores do ministério. Sendo deixada clara pelos entrevistados a necessidade da continuidade e melhoria deste espaço.

Ainda segundo relatos, a grande barreira para ações de aprendizagem informal é a diversidade de vínculos, carreiras e faixas salariais existentes no ministério. Muitos acham que ganham pouco e trabalham mais do que colegas que realizam pequenas atividades. Além de não perceber a disponibilidade do compartilhamento de ideias, por parte de muitos colegas de trabalho. Há uma insegurança dos servidores que não possui vínculos efetivos, fato que acaba comprometendo a fluidez e aprimoramento do trabalho.

Por fim, os entrevistados falaram sobre a necessidade da realização de cursos, treinamentos, seminários etc. Porém o aprendizado no próprio local de trabalho com os pares, chefes e quaisquer que sejam o cargo ou vínculo de trabalho possui relevância para a melhoria do aprendizado

Abaixo seguem trechos das entrevistas que foram agregados em duas situações: (1) indicativo da presença de processos de aprendizagem informal, (2) indicativo da ausência de processos de aprendizagem informal. Com base nas declarações das entrevistas, a Tabela 1 apresenta os relatos de declarações dadas pelos entrevistados.

QUADRO 1

Situação 1	Situação 2
<i>“Ainda existem servidores proativos que buscam as informações que precisam, ligando ou perguntando em outros órgãos ou compartilhando informações com colegas mais próximos”. (Entrevistado 2)</i>	<i>“O Ministério não possui uma cultura de interação para aprendizagem e não há um processo contínuo de interação e troca de conhecimentos entre os diversos setores do órgão”. (Entrevistado 7)</i>
<i>“Existem muitas pessoas capacitadas com muita experiência e com interesse em compartilhar o conhecimento, mas a maioria dessas pessoas é antiga no órgão e estão se aposentando com grande frequência”. (entrevistado 3)</i>	<i>“A troca de experiências é prejudicada, pois grande parte da força de trabalho do órgão é realizada por terceirizados que não possuem interesse em transmitir o conhecimento adquirido, pois são em sua grande maioria competitivos e acreditam que são injustiçados por achar que trabalham mais e ganham menos”. (Entrevistado 2)</i>
Primeiramente recorremos a pessoas do ciclo de amizade, em quem confiamos, ou a pessoas chave para determinado problema com experiência na situação e que tem um precedente de transmitir informações. (Informações encontradas nas falas dos entrevistados 1,5,6,7 e 10)	<i>“Não há incentivo da chefia em estimular a aprendizagem informal e há receio ao sanar dúvidas com superiores, pois o superior sempre está muito ocupado e em alguns casos o superior não tem interesse em passar muitas informações. Pois estão na mesma situação dos terceirizados, não são efetivos, sendo apenas cargos comissionados de livre nomeação e exoneração”. (Entrevistado 4)</i>
<i>“Tem muitos trabalhadores no MS que possuem um potencial enorme de conhecimento e experiência acumulada e até possuem vontade de disseminar, mas não encontram oportunidades”. (Entrevistado 9)</i>	Desconsideramos a contribuição dos colegas que possuem dificuldade de transmitir informações, mesmo que estes a possuam. (Informações relatadas pelos entrevistados 1, 5, 6,7 e 10)
<i>“O Coletivo MS é um dos poucos espaços em que os trabalhadores se reúnem”. (Entrevistado 3)</i>	<i>“No órgão as pessoas que tem o perfil de reter informações já são conhecidas e ninguém pergunta para elas. (Entrevistado 7)</i>
<i>“Existem muitos movimentos para a criação de processos de aprendizagem informal, porém colocá-los em prática é muito complexo. Há uma grande falta de interesse por parte dos gestores”. (Entrevistado 3)</i>	<i>“A interação para aprendizagem com funcionários terceirizados é praticamente nula, se tivesse mais interação poderíamos economizar muito com gastos em salas de aula. Pois muitas dúvidas poderiam ser sanadas no próprio local de trabalho”. (Entrevistado 8)</i>
<i>“Muitos servidores que entraram no último concurso possuem a cultura de disseminar informações”. (Entrevistado 1)</i>	<i>“São muito raros os casos em que o terceirizado se solidariza e passa informações para o servidor”. (Entrevistado 9)</i>
<i>“O órgão deve incentivar os servidores novos que gostam de disseminar as informações”. (Entrevistado 2)</i>	<i>“É muito importante que o Ministério invista em aprendizagem formal, mas que em muitos casos ter conhecimento não está necessariamente relacionado a cursos e treinamentos em sala de aula. (Entrevistado 3)</i>
<i>“As pessoa antigas com muita experiência e que gostam de passar informações já estão se aposentando.” (Entrevistado 7)</i>	<i>“O Ministério deveria criar mais espaços para convivência que propiciassem trocas de informações” Entrevistado 8)</i>

<i>“O coletivo é um instrumento de trocas de conhecimentos no Ministério, mas não tem apoio dos gestores”. (Entrevistado 9)</i>	<i>“Existe uma grande falta de integração entre a visão do todo e das partes, pois não é transmitido pelos níveis hierárquico superiores, nem pela instituição, a relação de suas atividades com as demais”. (entrevistado 10)</i>
<i>“Os eventos realizados no órgão ajudam um pouco, mas é preciso mais engajamento por parte de todos os trabalhadores”.</i>	<i>O incentivo e a criação de mais ambientes de interação são de extrema importância para a aprendizagem das atividades, bem como para a melhoria dos processos. E com a economia de recursos (Entrevistada 1)</i>
<i>“Nas poucas ações de aprendizagem informal que o órgão oferece existem muitos interesses políticos. Isso acaba desmotivando os servidores”. (Entrevistado 10)</i>	<i>“A troca de informações, além de fazer com que os servidores aprendam mais, ainda enriquece e pode trazer coisas novas e melhorar o procedimento que está sendo feito a partir dessa interação”. (Entrevistada 8)</i>
<i>“É preciso ter menos interesse político nas atividades formais e informais no Ministério”. (Entrevistado 5)</i>	<i>“Precisamos de mais interação entre os diversos setores do órgão”. (Entrevistada 10)</i>
<i>“Em várias ocasiões consegui aprender apenas com informações vindas de amigos experientes”. (Entrevistado 8)</i>	<i>“Eu não consigo desenvolver um bom trabalho apenas com a realização de cursos e treinamentos. As trocas de experiências ajudariam muito”. Entrevistada (2)</i>
	<i>“Há pouco incentivo para troca de conhecimentos e informações”. (Entrevistado 5)</i>

Como visto acima os entrevistados valorizam a troca de conhecimentos, espaços de interações e uma gestão mais participativa. Sendo a cultura de incentivo da Aprendizagem Informal uma ferramenta adequada para os programas de aprendizagem adotados pelo ministério.

5. CONCLUSÃO

Após a realização das entrevistas observou-se que o Ministério investe em programas de educação permanente (cursos, treinamentos, pós-graduação, mestrados, seminários, congressos), mas não possui uma sistemática de avaliação dos resultados dessas ações. Utiliza-se, tão somente, da avaliação de reação – uma avaliação simples feita logo após o encerramento dos eventos, que avalia tão somente a satisfação do participante com o curso e sua estrutura de apoio/logística.

Essas ações são oferecidas para quase todos os servidores de maneira recorrente, e em muitos casos, o conhecimento adquirido não é aplicado nas tarefas realizadas no cotidiano. E nem repassado para os colegas que por motivo diverso não puderam participar.

O órgão possui diretrizes para Educação Permanente, mas, na prática, as ações de aprendizagem ocorrem de maneira abundantemente formal, onde a cultura de aprendizagem informal é fraca e em alguns setores inexistente, segundo a maioria dos respondentes. Um dos únicos espaços informais existentes no Ministério, hoje, é o COLETIVO. Porém está muito influenciado por forças políticas e acaba sendo desacreditado por muitos servidores, que não desejam o seu fim. Mas sim o seu aperfeiçoamento.

Os servidores valorizam e acham importante o órgão investir na aprendizagem formal, mas acham que é importante a criação e o incentivo de espaços que valorizam a troca de informações, conhecimentos e interações. Mas apesar do interesse dos servidores em promover uma cultura de aprendizagem, não se pode desconsiderar o papel dos gestores neste processo.

Por isso, a conscientização dos líderes sobre a importância de sua participação neste processo tanto apoiando e incentivando as práticas de interação que vêm ocorrendo, no sentido de fixá-las como valores da cultura organizacional do órgão, quanto investindo em uma estrutura adequada para que as interações aconteçam.

Além disso, os gestores precisam mobilizar os terceirizados que são uma grande quantidade da força de trabalho do Ministério e incentivá-los a compartilhar e disseminar o conhecimento adquirido no órgão. Além de criar ferramentas para interação entre os diversos setores, pois ajudaria no entendimento de todo o funcionamento do órgão.

Incentivar a interação entre os trabalhadores ajudaria não só na eficiência do trabalho, como também na cultura de inovação e interdependência do trabalho. Com isso o órgão pode economizar recursos e fazer com que todos busquem o mesmo objetivo.

APÊNDICE

Questões

- 1) O órgão oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional através de capacitações, treinamentos e/ou bolsas de pós-graduação.
- 2) O órgão oferece educação permanente adequada para que eu tenha um aprendizado contínuo, voltado ao seu cargo e aprimorando os seus processos de trabalho.
- 3) Como se dão os processos de interação e troca de conhecimentos entre os diversos setores do órgão.
- 4) Há troca de conhecimentos entre os servidores efetivos, terceirizados ou vínculos diversos do mesmo setor.
- 5) Quais são as ferramentas utilizadas para o conhecimento das tarefas realizadas no cotidiano.

- 6) O Ministério possui uma cultura de interação e aprendizagem informal entre os pares e superiores?
- 7) Há espaços destinados a interações entre servidores do Ministério?
- 8) Em caso de dúvida na realização de uma tarefa qual é o procedimento realizado?
- 9) Quando os pares e superiores participam de seminários, congressos, palestras... Há troca do conhecimentos adquirido para os não participantes?
- 10) Você consegue desenvolver o seu trabalho apenas com a realização de cursos e treinamentos?
- 11) Processos de incentivo da aprendizagem informal são estimulados nos setores de trabalho?

REFERÊNCIAS

- ABBAD SILVA, COELHO JUNIOR, TODESCHINI LIRA. Construção e validação de uma escala de suporte à aprendizagem no trabalho em uma instituição bancária brasileira. v. 5, n. 2, p. 96-167, 2005.
- ANDRADE DANIELA, PEREIRA JOSÉ. Entraves Culturais de Aprendizagem Organizacional no Contexto da Gestão Social. Revista Estudos do CEPE, Santa Cruz do Sul, n.35, p.176-198, jan./jun. 2012.
- ANTONACOPOULOU, Elena; CHIVA, Ricardo. The social complexity of organizational learning: the dynamics of learning and organizing. Management Learning, v. 38, n. 3, p. 277-295, 2007.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Aprendizagem Organizacional no Brasil. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, p. 604, 2011.
- ANTONELLO, Cláudia S.; AZEVEDO, Débora. Aprendizagem organizacional: explorando o terreno das teorias culturais e das teorias baseadas em práticas. In: ANTONELLO, Cláudia S.; GODOY, Arilda S. *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 89-113.
- ANTONELLO, Cláudia S.; GODOY, Arilda S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 49, n. 3, p. 266-279, 2009.

AZEVEDO DEBORA, Aprendizagem Organizacional e Epistemologia da Prática: Um Balanço de Percorso e Repercussões. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social* v.2, n.1, p. 35-55, jan./abr. 2013.

BRAGA, RAIMUNDA E. C., CABRAL AUGUSTO C. A., PESSOA MARIA N. M., SANTOS, SANDRA M.. Aprendizagem Organizacional no Setor Público: Um Estudo Focado nas Contribuições da Área de Recursos Humanos. V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Belo Horizonte/MG 18 a 20 de junho de 2008.

BERTOLIN, R. V., ZWICK, E., BRITO, M.J. Aprendizagem Organizacional Socioprática no serviço público: um estudo de caso interpretativo. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro v. 47, n. 2, p. 493-513, mar./abr. 2013.

BORGES ANDRADE, COELHO JUNIOR. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. *Paideia*, v. 18, n. 40, p. 221, 234.

BRESSER-PEREIRA, Luiz C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz C.; SPINK, Peter K. (Org.). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 2003. p. 21-38.

BRITO LYDIA, CASTRO BRUNNI, VARELA JEDIDJA. Quem dissemina saber aprende com o conhecimento que constrói? um estudo de múltiplos casos em organizações públicas do nordeste do Brasil. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 4, n. 2, p. 126-146, jul./dez. 2014.

BRITO, Lydia M. P. Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.

CASEY, Catherine. Organizations and learning: a critical appraisal. *Sociology Compass*, v. 6, n. 5, p. 389-401, 2012.

CSEH, M.; WATKINS, K.; MARSICK, V. (1999). Reconceptualizing Marsick and Watkins' model of informal and incidental learning in the workplace. In: KUCHINKE, K. P. (Ed.), *Proceedings, Academy of Human Resource Development Conference*, Vol. 1, Academy of Human Resource Development, Baton Rouge, LA, 1999, p. 349.

COELHO JUNIOR, MOURÃO LUCIANA. Suporte à Aprendizagem Informal no trabalho: Uma proposta de articulação conceitual. *Revista de Administração*, v. 12, n. 6, p. 224-253, 2011.

CONLON, Thomas J. A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. *Journal of European Industrial Training*, v. 28, n. 2-4, 2004, p. 283-295.

FLACH LEONARDO, ANTONELLO S. CLAUDIA, A Teoria sobre Aprendizagem Informal e suas implicações nas organizações. *Revista Gestão.Org* – 8 (2):193-208 – Mai/Ago 2010.

GERGEN, Kenneth J. The social constructionist movement in modern psychology. *American psychologist*, v. 40, n. 3, p. 266-275, 1985.

GEIGER, Daniel. Revisiting the concept of practice: toward an argumentative understanding of practising. *Management Learning*, v. 40, n. 2, p. 129-144, 2009.

GHERARDI, Silvia. Introduction: the critical power of the “practice lens”. *Management Learning*, v. 40, n. 2, p. 115-128, 2009a.

GHERARDI, Silvia. Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations. *Organization*, v. 7, n. 2, p. 211-223, 2000a.

GHERARDI, Silvia. Where learning is: metaphors and situated learning in a planning group. *Human Relations*, v. 53, n. 8, p. 1057-1080, 2000b.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOI, CHRISTIANE K., SANDRA M. F., CARVALHO, TAÍS B.. Motivação na aprendizagem organizacional: construindo as categorias afetiva, cognitiva e social. RAM, REV. ADM. MACKENZIE, V. 12, N. 2 São Paulo, SP • Mar./Abr. 2011.

JESUS KELLY, SANTOS MARCOS, SOUZA JADER, CASTRO RIVIERA Desenvolvimento de Competências Gerenciais de Gestores Públicos. XXXVIII Encontro ANPAD Rio de Janeiro/RJ 13 a 17 de setembro de 2014.

Leslie, B., Aring, J. K., & Brand, B. (1998). Informal learning: The new frontier of employee development and organizational development. *Economic Development Review*, 15(4), 12-18.

LIMA ADRIANA. Conhecimento Tácito em Organizações: Estudo de caso no Setor Metalúrgico. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 80-97, jan./jun. 2014.

MADEN, Ceyda. Transforming public organizations into learning organizations: a conceptual model. *Public Administration Review: a Global Journal*, p. 71-84, 2012.

MERLEAU-PONTY, Maurice. *Fenomenologia da percepção*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R. Learning in Adulthood, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1991. MOURA, M. C. C.; BITENCOURT, C. C. A articulação entre estratégia e desenvolvimento de competências gerenciais. RAE-eletrônica, v.5, n.1, art.3, jan./jul. 2006.

NASCIMENTO DANIELE, MORAES IONETE. Um olhar teórico sobre os processos de aprendizagem organizacional e a possibilidade de sua relação com a mudança estratégica nas organizações. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 1, n. 2, p. 105-117, jul./dez. 2011.

RAELIN, Joseph A. The practice turn-away: forty years of spoon-feeding in management education. *Management Learning*, v. 40, n. 4, p. 401-410, 2009.

RAKSHSH, Pegah; AHMADI, Ebadollah. Creativity, organizational learning, and operation. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON EDUCATION AND MANAGEMENT TECHNOLOGY, 2., 2011, Singapore. Proceedings... Singapore: IACSIT Press, 2011.

RASHMAN, Lyndsay; WITHERS, Erin; HARTLEY, Jean. Organizational learning and knowledge in public service organizations: a systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, v. 11, n. 4, p. 463-494, 2009.

RECKWITZ, Andreas. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, v. 2, n. 5, p. 243-263, 2002.

SANTOS, MARCOS G., PEREIRA, FERNANDA A., SOUZA-SILVA, JADER C. RIVERA-CASTRO, MIGUEL A.. Aprendizagem socioprática e individual-cognitiva na empresa júnior brasileira. *ADMINISTRAÇÃO: Ensino e Pesquisa Rio de Janeiro* V. 16 N. 2 P. 309–339 Abr Mai Jun 2015.

SCOOT, Brenda B. Organizational Learning: A Literature Review. Queens University, p. 1-24, jan. 2011. Disponível em: <http://irc.queensu.ca/sites/default/files/articles/organizational-learning-a-literature-review.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2016.

SCHOMMER, Paula C.; SOUZA-SILVA, Jader C. de. A pesquisa em comunidades de prática: panorama atual e perspectivas futuras. *Organizações & Sociedade*, v. 15, n. 44, p. 105-127, jan./mar. 2008.

SHEHZAD, Rizwan; KHAN, Muhammad N. A. Integrating Knowledge Management with Business Intelligence Processes for Enhanced Organizational Learning. *International Journal of Software Engineering and Its Applications*, v. 7, n. 2, http://www.sersc.org/journals/IJSEIA/vol7_no2_2013/7.pdf March, 2013. Disponível em: Acesso em: 05 abr. 2016.

SKERLAVAJ, Miha; SONG, Ji H.; LEE, Youngmin. Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. **Journal Expert Systems with Applications**, v. 37, p. 6390-6403, 2010. Disponível em: http://igup.urfu.ru/docs/Bank%20English_Translated%20Articles/English/Innovation%20Management/Organizational%20learning%20culture%20innovative%20culture%20and%20innovations%20in%20South%20Korean%20firms.pdf. Acesso em: 08 abr. 2016.

STRATI, Antonio. *Organização e estética*. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

STRIEDER, R. Diretrizes para elaboração de projetos de pesquisa. Joaçaba: Editora Unoesc, 2009.

WAHYUNINGSIH, Andilala; ASTUTI, Endang S.; MUSADIEQ, M. Al. The Effect of Organizational Learning on Knowledge Management, Capability and Performance of Organization. **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, v. 3, n. 5, p. 159-169, 2013. Disponível em: [http://www.textroad.com/pdf/JBASR/J.%20Basic.%20Appl.%20Sci.%20Res.,%203\(5\)159-169,%202013.pdf](http://www.textroad.com/pdf/JBASR/J.%20Basic.%20Appl.%20Sci.%20Res.,%203(5)159-169,%202013.pdf). Acesso em: 08 abr. 2016.